

Az igazgató szerepe a pedagógiai és a közgazdasági elvárások összehangolásában

Az igazgatónak a mindennapi intézményi tevékenységek során nagyon sok központi, illetve partneri elvárásnak, szempontnak kell megfelelnie. Meg kell találnia azt a legeredményesebb utat, amelyen járva, a törvényi szabályok maximális betartása mellett, a leghatékonyabban működő iskolát vezetheti. Olyan kérdésekben kell döntenie, amelyek hosszú távon meghatározhatják az intézmény keresettségét, stabil működését. Jelen írásomban az igazgató szemével nézve ilyen problémák elemzésével kívánom szemléltetni ezt a kérdéskört.

1. A finanszírozás hatékonyságnövelő szerepe

Az iskolák finanszírozásának kérdésében nagyon fontos, hogy milyen alapon történik a pénz „elosztása”, hogyan jutnak el a fenntartóktól az iskolákhoz a rendelkezésre álló pénzeszegek. Két különböző rendszer bemutatásával nézzük meg a lehetőségeket.

1.1. Tanulócsoport alapú elosztás

Ez a rendszer az intézményi órakeret szabályozásán alapul, és ezt kapcsolja össze az intézményi kötött létszámgazdálkodással. Az órakeret, amely szerint számításaink alapja a tanulócsoportok száma, mint feladat-ellátási mutató az éves és a középtávú tervezés alapeleme, s ez a szabályozásban egyidejűleg jelent elszámolási egységet és tartós garanciát is. A különböző évfolyamok tanulócsoportjainak száma és órakerete alapján határozza meg a főhatóság a pedagógusigényt, illetve az adott év központi előírásait követve (közalkalmazotti alapilletmény, pótlékok) a feladatellátás pénzügyi kereteit.

A fenntartó és az iskolavezetés közötti alku következtében alakulnak ki a végleges pénzügyi és személyi kondíciók.

A rendszer jellemzői:

- nagy a fenntartói függőség;
- az igazgató hatékony lobbija javíthatja az intézmény gazdasági helyzetét;
- kisebb tanulói létszámcsökkenés nem befolyásolja az iskola forrásait;
- az intézmény nincs „rákényszerítve” az önállóságra, a minél hatékonyabb gazdálkodásra, a tanulói létszám növelésére;
- nem készítet az optimális kihasználtság megteremtésére;
- a pedagógiai szempontokat nem korlátozzák nagy mértékben a gazdasági tényezők.

1.2. Tanuló alapú elosztás

Itt a rendező elv a következő: a tanulólétszám alapján kiszámított normatív támogatást kapja meg az intézmény, és abból kell működnie. Az önkormányzati fenntartású iskolákban tisztán ez a rendszer nem működhet, mivel a tanulói normatíva nem fedezi a költségeket. A gyakorlóiskolai normatíva azonban a legtöbb gyakorlóiskolában ezt lehetővé teszi.

Ebben a rendszerben csak a tanulólétszám növekedése javíthatja az intézmény pénzügyi mutatóit, a piaci, profitorientált szemlélet dominál. A gazdasági év elején történő fenntartói egyeztetés során a mutatók alapján végzett számítások pontosítása történik.

A rendszer jellemzői:

- több tanuló = nagyobb lehetőségek;
- ha kritikus határ alá csökken a létszám, akkor a keletkezett krízishelyzet okozója nagy valószínűséggel az intézmény, vezetőkkel és alkalmazottakkal együtt;
- kényszer a minél hatékonyabb és minőségibb munkára: magas minőség = jó hírnév = magas keresettség = több tanuló = több pénz;
- az igazgatónak nagyobb a felelőssége;
- szakmai és gazdasági önállóság;
- határozottabb piaci szemlélet;
- gazdaságosság, takarékoság;
- racionális, következetes kapcsolat a fenntartó és az intézmény között.

Ezt a rendszert tartom a jövő lehetőségének. Rákényszeríti az intézményt a versenyre, annak minden előnyével és hátrányával. Mindenképpen minőségjavulást kell eredményeznie, különben a versenyben alulmarad, nem lesz megfelelő tanulólétszám, ennek következményeként munka sem.

Hogyan lehet megvalósítani ezt abban az esetben, ha a normatíva nem fedezi minimálisan sem a működést? A bevezetéskor a fenntartó az előző évek gazdasági adataiból kiindulva megállapít egy százalékos értéket, amivel az állami normatívát kiegészíti, és tanulólétszám alapján állapítja meg a támogatást. Ahogyan változik az állami normatíva, úgy módosul a teljes támogatás. Ehhez megfelelő szintű, jelentős gazdasági ismeretekkel rendelkező vezetői garnitúra van szükség.

2. Tanulói létszámok

Az előzőekből is kiderült, hogy talán a legmeghatározóbb mutató az iskola gazdálkodása szempontjából a tanulólétszám. Mindkét elosztási rendszerben erre épül a finanszírozás (a tanulócsoportok kialakításának is a tanulólétszám az alapja).

Ebből a szempontból a problémát determinálja a közoktatási törvény azon szabályozása, amely előírja a maximális tanulói létszámhatárokat a különböző évfolyamokra: 1–4. évfolyamra: 26 fő, 5–8. évfolyamra 30 fő (3. sz. melléklet az 1993. évi LXXIX. törvényhez I. rész).

Mivel a törvény most már szankcionálja is a magasabb osztálylétszámokat, valamint az ezt meghaladó létszámot a normatív hozzájárulás meghatározásakor figyelmen kívül kell hagyni (1. sz. melléklet az 1993. évi LXXIX. törvényhez II. rész (3) bekezdés), nem lehet alsó tagozatban magasabb az osztálylétszám, mint 26. Viszont ez eleve meghatározza, hogy felsőben is csak 26 fős osztályok lesznek, ha csak nem sikerül más intézményből beiskolázni tanulókat.

Ez viszont nem könnyű feladat, ugyanis a szülők és a gyerekek nagyon nehezen válnak meg attól az iskolától, amelyikben már négy évet eltöltöttek. A megszokott környezetnek nagyobb a megtartó ereje, mint az esetlegesen magasabb színvonalúnak vélt intézmény vonzereje.

Esetleges keresettség-növelő tényező lehet, ha a felső évfolyamokra olyan pedagógiai kínálatot tud nyújtani az iskola, ami más intézmény hasonló évfolyamain nincs. Ilyen lehet például: emelt szintű oktatás valamilyen tantárgyból, második idegen nyelv oktatása, valamilyen speciális készségterületen történő aktív foglalkozás meghirdetése felső tagozattól. Ennek a hatása a felsős tanulólétszám növelésére várhatóan alacsony.

3. A más szerkezetű középiskolák „elszívó” hatása

Az előbb megkezdett gondolatort tovább nehezíti a nyolc, illetve a hat osztályos gimnáziumok „elszívó” hatása. Amennyiben a szülőnek lehetősége van a lakóhelyén, illetve más településen olyan többszintű középiskolába átvinni a gyermekét, ahol biztosítva látja az eredményes érettségi, illetve felvételi vizsga lehetőségét, megpróbálkozik ezzel.

Több szülő úgy gondolja, hogy nem csak a nyolcadik osztály végén, hanem már korábbi évfolyamon is jelentkezik egy ilyen középiskolába. Ha sikerül, akkor nyolc, illetve hat évre biztosítva van gyermeke beiskolázása. Ha nem, akkor sem veszített semmit, a tanuló kipróbálta a felvételit, és nyolcadik évfolyam végén újra jelentkezik majd.

Az általános iskolának nem csak a tanulólétszám csökkenése okoz komoly gondot ezen a területen, hanem az is, hogy általában a legjobbak, a kiemelkedő képességű tanulók kerülhetnek el ilyen intézményekbe. Ha ezek száma viszonylag magas, és talán éppen egy osztályba jártak, akkor vésszen lecsökkenhet az osztálylétszám, s ez tanulócsoporthoz viszonyítottan is járhat. Ennek a pedagógusokra nézve akár egzisztenciális következményei is lehetnek.

Erre a helyzetre egyedüli megoldásnak azt látom, hogy otthonos, jó légkört kell kialakítani az általános iskolában, ahonnan a tanuló nem szeretne elmenni más intézménybe. Ebben rendkívül nagy szerepük van az osztályfőnököknek s annak, hogy milyen osztályközösséget alakítsanak ki. Természetesen minden alkalmazottnak azon kell munkálkodnia, hogy minél rendezettebb, tisztább, jobban felszerelt, komfortosabb legyen az iskola. A cél az, hogy a tanuló jól érezze magát, és olyan oktatást kapjon, amellyel nagy valószínűséggel nyolcadik év végén is bejut abba a középiskolába, amelyet szüleivel együtt célként megjelölt.

4. A szülői elvárások és a felvételi rendszer

Folytatva a gondolatmenetet, meg kell említenem az iskolai értékelés és a középiskolai felvételi kapcsolatát, dilemmáját. Az egyes iskolák oktatási szintje eltér egymástól. Ez a differencia megfigyelhető az egy településen lévő iskolák között, illetve más helységek oktatási intézményei között is. Vannak keresettebb és kevésbé keresett iskolák. Ez városon belül objektívan mérhető az első osztályba jelentkező tanulók számával.

Ezek az iskolák a versenyhelyzetben jelenleg valamilyen területen többet tudnak nyújtani. Elsődleges szülői igény az iskolával szemben, hogy megalapozott, tovább építhető tudást adjon a tanulóknak, amivel eredményesen felvételizhet a középiskolába, és ott biztonságosan megállja majd a helyét.

Ehhez következetes, az elvárásoknak megfelelő értékelési rendszert kell az iskoláknak alkalmazniuk. Egy ilyen intézményben megszerzett jegy értékteljes a középiskolában is: tartják a tanulók a megszerzett szintet. Ezzel szemben a más iskolákból érkezők jobb tanulmányi átlageredménnyel jelentkeznek a felvételin. Ma az a jellemző, hogy a felvételi pontszámot a középiskolák a hozott jegyekből és a felvételi során szerzett pontok alapján számítják. A probléma tehát az, hogy a jobb jegy alapján ugyan bekerülhet a középiskolába, viszont ott kevésbé tudja megállni a helyét, szemben azzal, aki lehet, hogy nem tud bejutni, bár ha sikerült volna, ott stabil tudással rendelkezne.

A megoldást abban látom, hogy a középiskolai felvételi kötelezően a központi felvételi megírásából és annak értékeléséből álljon. (Jelenleg ezt csak választhatják a középiskolák. Nyíregyháza 2004-ben csupán három középiskola választotta ezt az eljárást).

Az egységes, központi felvétellel objektív, összehasonlítható mérce alapján szűrhetné meg a jelentkezőket minden intézmény. Így az általam elfogadhatatlannak minősülő helyzet is feloldódna, mely szerint a tizenéves tanulók egy hónapon keresztül akár nyolc-tíz felvételi vizsgán is részt vesznek. A felvételi időpontját is későbbre, májusra tenném.

5. Magasan kvalifikált tanár

2002-ben a lakosság 31%-a vélte úgy, hogy nagyon nagy, és 48%-a úgy, hogy nagy szerepük van a pedagógusoknak abban, hogy Magyarország sorsa hogyan alakul a következő évtizedekben (Forrás: Közoktatás a közvéleményben, 2002.). Minél magasabban képzett, illetve minél naprakészebb információval rendelkezik egy pedagógus, annál eredményesebben

tudja teljesíteni a társadalmi elvárásokat. Ezt az oktatásirányítás is felismerte, és 1999-től költségvetési támogatással és rendeletileg is elősegítette a pedagógusok továbbképzését.

Az első évben megfigyelhető jelentős támogatás csökkent ugyan, és alig emelkedik valamit a mértéke (21.800 Ft; 15.182 Ft; 14.420 Ft; 14.420 Ft; 14.500 Ft; 15.000 Ft), így is elmondható, hogy komoly előrelépés történt ezen a területen.

Milyen képzések támogatása szolgálja jobban az intézmény fejlődését? Olyan képzéseké, amelyek:

- A Nemzeti alaptanterv, illetve a kerettanterv új műveltségi területeire adnak végzettséget (dráma, tánc, vizuális kommunikáció, informatika, etika, hon- és népismeret);
- Magasabb szintű végzettséget nyújt;
- Olyan új elvárásokhoz ad többlet információt, amelyek a mai oktatás elengedhetetlen velejárói: mérés, értékelés, minőségbiztosítás, tehetséggondozás, integráció, pályázati eljárások, vezetői és személyiségfejlesztő tréningek, informatikai ismereteket nyújtó tanfolyamok;
- Szakvizsga vagy azzal egyenértékű végzettség megszerzésére irányuló kurzusok.

Abban az esetben, ha magasabb végzettséget, illetve szakvizsgát szerez egy pedagógus, át kell sorolni egy magasabb fizetési osztályba. Ezáltal növeli az intézmény személyi kiadásait. Mégis azt gondolom, hogy a vezetőnek ösztönöznie kell a munkatársait ilyen képzésekre, mert a magasabban kvalifikált oktató magasabb szintű munkavégzésre képes, és azzal, hogy eredményesebben teljesít, növeli az iskola elismertségét, keresettségét, s ez közvetve tanulólétszám-emelkedést jelenthet. Ezzel viszont megtérül a kiadás, mert több tanuló után több támogatást kaphat az intézmény.

6. Bér és teljesítmény

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény V. fejezete tartalmazza a közalkalmazottak előmeneteli és illetményrendszerére vonatkozó előírásokat. A közalkalmazotti előmenetel alapvetően három tényező függvénye:

- az alkalmazott végzettsége;
- a közalkalmazotti jogviszonyban töltött idő;
- az ellátandó munkakör betöltésére előírt iskolai végzettsége.

A besorolás után az említett törvény 1. számú melléklete határozza meg a garantált illetményt.

A jelzett rendszer csak a minimális javadalmazás mértékét határozza meg, ennél magasabb összeg is adható. A jelenlegi gazdasági körülmények között kevés azon fenntartók száma, ahol magasabb alaphétt biztosítanak a közalkalmazottaknak.

Ez azt is jelenti, hogy a munkáltatónak nincs lehetősége az elvégzett munka alapján is differenciálni a juttatásokat. Az azonos munkakörben, azonos végzettséggel dolgozó egy fizetési fokozatba tartozó kollégák alaphétt egyenlő, függetlenül a teljesített munka minőségétől, a személyenként eltérő hozzáadott értéktől. Ez alapvető hibája a jelenlegi rendszernek. Nincs motiváló, serkentő ereje.

Az ismert gazdasági helyzetben sajnos a jutalmazás lehetősége sincs a vezető kezében. Jelenleg egyetlen módja van a magasabban teljesítők elismerésének, a kiemelt munkavégzésért járó kereset-kiegészítés differenciált elosztása a közalkalmazottak között.

7. A kiemelt munkavégzés elismerése

1998. szeptember 1-jétől vezették be a pedagógusok minőségi bérpótlékát. Ez időközben kiemelt munkavégzésért járó kereset-kiegészítésre változott. 1998-ban úgy indult, hogy a kezdeti 5.400 Ft/fő értéket a következő évben jelentősen emelik. Ezzel szemben a kormányváltás

után ez az érték 1.500 Ft/főre esett vissza. Ez az összeg magáért beszél. Még 2004 szeptemberében sem fogja elérni az 1998-as kezdő értéket (5.400 Ft; 1.500 Ft; 1.620 Ft; 3.000 Ft; 3.600 Ft; 3.900 Ft; 5.000 Ft). Tegyük hozzá azt a tényt is, hogy kezdetben külön normatív támogatásként jelent meg a Magyar Köztársaság következő évi költségvetési törvényeiben, de néhány év után már nem adtak külön támogatást rá, hanem az alapszabványból kellett a fenntartónak biztosítani.

De vizsgáljuk meg, milyen elvi és gyakorlati lehetőséget biztosít ez a keret az iskolavezetés számára a közalkalmazottak motiválására!

Akkor fejthet ki az intézményre fejlesztő hatást, ha az eredményesen működő nevelőtestületekben a vezetők különböző teljesítmény-összetevők alapján jelentősebben különböztetik meg munkatársaikat egymástól. Azaz minél nagyobb mértékben differenciálnak a végzett munka alapján az elismerésekben.

Egy példán szemlélítve a jelenséget: „A” vezető esetében a különbségek kicsik. A jobban dolgozó itt joggal vélheti úgy, hogy kár volt ennyit tennem, ugyanis a nálam kevesebbet teljesítő is csaknem ugyanolyan mértékű elismerést kapott, mint én. A gyengébben teljesítő véleménye az is lehet, hogy az elkövetkező időben is elég ennyit tennem, mert csaknem ugyanannyi elismerést kapok, mint az átlag feletti teljesítők. Milyen vélemény alakulhat ki a „B” vezető tantestületében, ahol nagy különbségeket tettek a kiemelkedően teljesítők és a gyengén teljesítők között? Azt a véleményt alakíthatják ki, hogy megérte sokat dolgozni, mert az érte kapott jutalom is kiemelkedő, így a jövőben is érdemes lesz kiemelkedően alkotni. A gyengébben teljesítő nagy valószínűséggel érezheti, hogy a kevesebb teljesítményért kevesebb az anyagi elismerés is. A teljesítményszint egyéni növelése esélyt ad a magasabb elismerés megszerzésére, így jobb munkára sarkall.

8. Állandósult veszélyérzet

A megindult társadalmi, gazdasági változások és ennek vonzataként bekövetkező folyamatos oktatáspolitikai megújítási törekvések az elkövetkező években sem fognak lelassulni. Minden valószínűség szerint az iskolák közötti verseny tempója felgyorsul. Az intézmények veszélyekkel szembesülnek, ugyanakkor lehetőségek is megnyílnak előttük.

A változtatás, amit az élet kikényszerít az iskolákra, soha nem lehet sikeres, ha mindenki nyugodtan ül a babérjain. Valljuk be őszintén, hogy a pedagógus társadalom hajlamos volt a kivárára. A cselekvésre készítetés magas foka viszont nagymértékben segíti a fejlődést. Állandóan résen kell lenni. A hosszan elhúzódó, nyugalmas és elégedettségtől eltelt időszak véget ért.

A magasabb fokú tettekkésztségből nem következik, hogy bármikor is pániknak, aggodalomnak és félelemnek kellene felütnie a fejét. Ez olyan lelkiállapotot jelent, amelyből gyakorlatilag hiányzik az önelégültség, amelyben az emberek mindig feszült figyelemmel keresik mind a problémákat, mind a lehetőségeket. Ezeket a tulajdonságokat nem csak a vezetőkben, hanem minden pedagógusban is ki kell alakítani!

A cselekvésre készítetés magas szinten tartása megköveteli majd, hogy a teljesítmény mérésére szolgáló információs rendszerek a maiaknál sokkal tökéletesebbek legyenek. Több embernek sokkal gyakrabban lesz szüksége azokra az adatokra, amelyek a partnerekre, a „versenytársakra”, a tanárookra, az iskolai gazdálkodásra vonatkoznak. Őszinte, kozmetikázás nélküli tájékoztató rendszereket kell megalkotni, különösképp a teljesítmény vonatkozásában. Az így megszerzett adatokból lehet objektív következtetéseket levonni és helyes stratégiát, illetve döntést kialakítani.

Ebben a rendszerben sokkal inkább felértékelődnek a nyílt viták, mert csak ezek vihetnek előre. Meg kell változniuk azoknak a normáknak, amelyek a szertartásos udvariaskodásra, az

érdeklődőketeken keresztül elért megegyezést hátráltató diplomatikus viselkedésre készítenek.

A megnövekedett veszélyérzet segíteni fogja az intézményt abban, hogy könnyebben és jobban megállja a helyét a gyorsan változó környezetben. A veszélyhelyzet megfelelő szintű érzékelése az állandó odafigyelés, a minőség szinten tartása eredményezi a fejlődést.

9. Belső képzetés

A rendszerváltás óta nagy változások történtek Magyarországon. Átalakult a gazdaság, a társadalom, a mindennapi élet. Olyan új dolgokat kellett megismerni, átélni, feldolgozni, amit eddig hazánkban nem tapasztaltunk. Csak néhányat kiemelve: demokrácia, verseny, piacgazdaság, tőzsde, munkanélküliség, hajléktalanság, kábítószeres. Hasonló módon történt ez az oktatásban is. Olyan feladatok, problémák jelentek meg a pedagógusok, az iskolák életében, amelyekre nem voltak felkészülve: Nemzeti alaptanterv, kerettanterv, pedagógiai program, minőségbiztosítás, mérés, pályázatok, verseny a tanulókért.

Ezekre a gyors változásokra a pedagógustársadalom nagy része – véleményem szerint – késve reagált. Több kolléga még ma is abban a hitben él, hogy őt, illetve az iskolát elkerülik a változások.

Éppen ezért talán az igazgatónak a legnagyobb feladata, hogy szemléletváltást indítson el és vigyen végbe. Ki kell alakítani minden pedagógusban és közalkalmazottban azt a meggyőződést, hogy azért kell hatékonyan, jól dolgoznom, mert akkor az intézményem keresettebb lesz, és nő a tanulóink száma. Ha több lesz a diák, akkor jobb lehetnek az intézmény anyagi forrásai, lesz munkám, javulhatnak a munkafeltételeim.

Nem véletlenül használtam egyes szám első személyt az előző bekezdésben. Csak akkor lehet előbbre jutni, ha kialakul a tulajdonosi szemlélet az iskolában is. A tanár bent az órán vezető: egy osztályközösség munkájának tervezője, szervezője, ellenőrzője, értékelője, fő döntéshozója. Rendszeresen azért dolgozik, hogy a leghatékonyabb eredményt érje el. Sajátjának tekinti a feladatot és az eredményt is. Amikor belép a nevelői szobába, vezetőből vezetett lesz. De éreznie kell, hogy az intézmény az „övé” is! Nem fogadható el az a mentalitás, hogy „én nem foglalkozom ezzel, majd megoldják helyettem a problémát”.

Az igazgatóról eleve feltételezem a „tulajdonosi” felfogást. Csak a jó gazda szemével láthatja, vezetheti iskoláját és munkatársait. Meg kell ragadnia minden alkalmat arra, hogy átültesse, kialakítsa kollégáiban ezt a szemléletet!

10. PR tevékenység

A „PR” ma már többé-kevésbé közhírt rövidítése az eredeti „Public Relations” angol-szász kifejezésnek. Eredeti jelentése: nyilvános kapcsolatok. A használatos definíciók közül egy: „A PR olyan tervszerű és folyamatos műveletsorozat, tevékenység-együttes, amelynek az a célja, hogy a vállalat és közönsége, közvéleménye, illetve szűkebb és tágabb környezete között megértést, bizalmat építsen ki.” (Dr. Sándor Imre–Dr. Szeles Péter, 1990. 42) Feladata: elérni a közös megértést, létrehozni a kölcsönösen előnyös kapcsolatokat a szervezet és a közvéleménye, környezete között, a kétirányú kommunikáció útján. Barát Tamás szerint a PR egyszerűen a következő gondolkodásmód: „Beszélj a környezeteddel (a közvéleménnyel, a közönséggel) arról, amit megtettél, megteszel, vagy tenni akarsz, mondd el nekik céljaidat, a tájékoztatás útján vond be őket a döntéshozatalba, tevékenységed alakításába!”

A PR kapcsolat építésének területei:

- leendő és jelenlegi szülőkkel, tanulókkal;
- a fenntartóval;
- iskolán belül az alkalmazottakkal.

Az előző bekezdésekből pontosan kirajzolódik, hogy több olyan terület van, ahol nem csak a vezetés tehet valamit a külső, illetve belső megítélés javításáért, hanem nagymértékben az alkalmazottak is.

Az alkalmazható PR-eszközök és módszerek:

- személyes kapcsolattartás;
- szülő–diák–tanár találkozók szervezése;
- rendszeres tájékoztatók;
- rendezvények, szaktárgyi versenyek;
- sajtókapcsolatok felhasználása;
- tanulmányok;
- az oktatás-nevelés magas színvonala;
- a partneri oldalról érkező problémák elsődleges intézése, megoldása;
- beszámolók az iskola életéről, eredményeiről;
- társadalmi szervezetben, rendezvényeken aktivitás;
- belső kiadványok megküldése a partnereknek;
- üdvözlőlapok küldése;
- partneri látogatások kezdeményezése, lebonyolítása;
- tapasztalatcserék szervezése;
- a fenntartó bevonása a tervezésbe;
- iskolai újság, faliújság;
- szakmai előadások;
- egységes intézményi arculat;
- saját honlap, internet, elektronikus levelezés.

A sort folytathatnám tovább. Az élet minden területe ma már a kommunikációról, a kapcsolattartásról szól az iskolában is. Elvárható, hogy minden dolgozó kiemelten kezelje ezt a területet. Hangsúlyozni kell itt is a nyitottságot, az állandó jelenlétet, a pozitív beállítódást, az ilyen irányú tevékenység közvetett hasznát minden résztvevő számára.

11. Az intézményi bevételek növelése

A tanulói létszám növelésén kívül több olyan terület is van, amely alkalmas az iskola anyagi forrásainak bővítésére. Ezekből minél többet meg kell ragadnia az iskolavezetésnek és a pedagógusoknak ahhoz, hogy kiegészítsék a központi és a fenntartói támogatásokat.

11.1. Pályázatok

A rendszerváltás után az oktatásban is rohamosan megnőtt a pályázati támogatások száma és összege. Olyan források felé nyitották meg az utat, amelyek lehetőséget teremtettek egyes területeken a megújulásra, felzárkózásra: informatika, taneszközök, új módszertani és vezetélméleti kultúra elterjesztése. Az iskolavezetőknek és a pedagógusoknak meg kellett ismerni és tanulni a pályázatírás elveit, formáit. Rá kellett érezni a kínálókozó lehetőségekre.

Eredményes, sikeres akkor lehet egy pályázat, ha valamilyen új dolgot, illetve más pályázókhoz képest többletet tud adni az eddigieknél. Elengedhetetlen a tartalmi és a formai követelményeknek való megfelelés, a gazdasági affinitás, a pontosság. Ehhez olyan pályázóra van szükség, aki előre tud lépni, képes az új követelményeket figyelembe venni, kreatív, vállalkozó kedvű, van önbizalma, pontos, fegyelmezett.

Az iskolavezetésnek mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy ösztönözze és segítse kollégáit minél több pályázat megírására. Információkat kell adnia a pályázati elérhetőségekről, az eredményes pályázatírás feltételeiről. És nem utolsósorban erkölcsi, illetve lehetőség szerint anyagi elismerést kell nyújtani az eredményesen pályázók részére a nevelőtestület előtt, bemutatva és kiemelve a végzett tevékenységet és annak hozadékát az iskola szempontjából.

11.2. Alapítvány

Alapítvány létrehozásával egy új lehetőség nyílt az intézmények számára ahhoz, hogy több anyagi támogatáshoz jussanak. Mindenképpen érdemes élni ezzel a lehetőséggel. Azok a támogatók, akiknek módjukban áll az iskolát támogatni, kedvezményesen tehetik meg (a támogatási összeg 30%-a 50, illetve 100 ezer forintig visszatéríthető az adóból).

Eredményes figyelemfelkeltő tevékenység következtében jelentős forráshoz juthat az alapítvány a támogatók adója 1%-ának felajánlásával. Fontos, hogy a felajánlók ne kényszernek érezzék adományozásukat. Ezt úgy érhetjük el, hogy olyan alapcélakat fogalmaz meg és ismertet az alapítvány, amelyek azonosak a támogatók értékrendszerével. Érzik azt, hogy jó helyre adják támogatásukat és arra fordítják az összeget, amire szánták. Ehhez az alapítványnak rendszeresen nyilvánosságra kell hoznia céljait, bevételi eredményeit és a felhasználásokat.

Növeli az alapítvány hatékonyságát, ha a kuratórium kidolgoz egy belső pályáztatási rendszert, amelynek az a lényege, hogy támogatásban részesíti azokat, akik külső lehetőségeket tudtak forrásszerzésre mozgósítani. A belső támogatást eszközvásárlásra lehet fordítani, így nő az iskola eszközparkjának fejlettségi szintje.

11.3. Jótékonyági rendezvények

Jelentős közvetett és közvetlen nyereséget hozhatnak az iskola számára azok a rendezvények, amelyeken az iskola dolgozói közösen vesznek részt a partneri körrel, és lehetőség nyílik különböző támogató tevékenységre. Elsősorban az iskolai, alapítványi bálókra gondolok.

Véleményem szerint ezeken a rendezvényeken az a lényeges, hogy a pedagógusok, szülők, a támogatók kötetlen formában találkozhatnak, ahol mód nyílik a beszélgetésre, a szórakozásra, az együttlétre. Ennek a hozadéka jóval magasabb és fontosabb, mint az anyagi haszon, ami szintén nem lebecsülendő.

Az iskolavezetésnek úgy kell közreműködnie a szervezésben, hogy lehetőleg minél több pedagógus érezze a rendezvénynek a fontosságát, hasznosságát, kényszert azonban nem lehet alkalmazni. Az aktívan közreműködőket itt is ki kell emelni a közalkalmazotti közösség előtt.

11.4. Helyiségek bérbeadása

Az intézmények gyakori forrásszerzési tevékenysége, hogy helyiségeiket (tornaterem, étterem, informatikai szaktanterem, tantermek) kiadják. Alapelvnek kell azonban lennie, hogy elsődleges szempont az alaptevékenység, az oktatás biztosítása. Nem engedhető meg, hogy a „pénzes” tanfolyamok, sportkörök előnyt élvezzenek az iskolai foglalkozásokkal szemben. Fontos, hogy olyan bérleti megállapodásokat kössenek, amely az esetleges rongálások megtérítésére is tartalmaznak kitételeket.

12. Megszorító intézkedések kezelhetősége

Egyre több intézményben alkalmaz a fenntartó komoly megszorításokat: erőteljesen csökkenti a dologi kiadások mértékét, visszafogja a kiadható túlórák számát, létszámot von el, végső esetben iskolákat von össze, szüntet meg. Ezen intézkedések komoly konfliktushelyzeteket eredményeznek tantestületen belül. Nyíltsággal, a változások okainak esetleges előrevetítésével, megbeszélésével enyhíteni lehet a krízishelyzetet.

A személyi döntések meghozatala talán a legnagyobb kihívása a vezetői munkának. Ha más munkakörbe áthelyezni vagy a feladatkör megszűnése miatt elbocsátani kell munkatársakat, akkor komoly problémahelyzetbe kerül a közalkalmazott és a vezető is. A döntés és a felelősség mindig az igazgató kezében van.

Tompítani lehet a helyzetet, ha objektív, nyilvános kritériumsor felállításával jutunk el az érintett személyek kiválasztásához. Készítsünk előre több évre várható tantárgyfelosztásokat a

lecsökkent óraszámú tantárgyak felmérésére. Tudni kell azonban, hogy a tervezés egyre bizonytalanabb a rendszeres törvényi módosítások miatt. A várható szerkezeti módosítások elé mehet a vezető, ha a továbbképzési tervben tudatosan, az előre látható új területeknek megfelelő képzésekre fekteti a hangsúlyt, és olyan pedagógusokat iskoláz be, akiknek óraszama várhatóan csökkenni fog. Így más területen alkalmazni lehet ezeket a kollégákat a későbbiek folyamán is.

Komoly színvonalbeli romlást eredményezhet a dologi kiadások nagy fokú csökkentése. Olyan racionalizálási megoldásokat kell alkalmazni, amelyek a legkisebb minőségi romlást eredményezik. Ezeket közös ötletbörze alkalmával lehet megtalálni. Meg kell mutatni a kollégáknak az okokat és nyíltan beszélni róluk, mert ez elfogadhatóbbá teszi a megszorításokat.

Úgy vélem, hogy a krízishelyzetek elkerülhetők, megelőzhetők, tompíthatók komoly előre gondolkodással, tervezéssel, nyílt, őszinte megbeszélésekkel. Érezhető, amint azt a 8. pontban már jeleztem, hogy a veszélyhelyzeteknek mozgósító erejük is van. Ezért előnyösnek tartom, hogy amikor „normál mederben” folynak a dolgok, már akkor nézze meg a vezető, hogy mi lenne, ha veszélyhelyzet alakulna ki. Ha akkor fordítunk nagy figyelmet a hatékonyságra, a takarékosagra, a megújulás lehetőségeire, a változások figyelésére, a költségkímélőbb fejlesztésekre, amikor „fut a székér”, akkor megelőzhető a nagyobb krízishelyzet.

Írásomban azt a szemléletet kívántam bemutatni, amellyel véleményem szerint napjaink és a közeljövő iskolavezetésének rendelkezni kell ahhoz, hogy a megváltozott társadalmi és gazdasági környezetben hosszútávon életképes iskolát irányíthasson. Ha az egyre inkább „piacosodó” világban sikerül nemes értelemben vett tisztességes versenyzőnek maradni, akkor olyan intézményt alakíthatunk ki, amely képes megújulni, a problémák elé menni és alkalmazkodni a kihívásokhoz.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. 1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról
2. Közoktatás a közvéleményben, 2002.
3. A Magyar Köztársaság éves költségvetési törvényei: 1997-2003.
4. 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
5. Dr. Sándor Imre–Dr. Szeles Péter: Public Relations („az uralkodás titka”), MERCURIUS 1990.

NANSZÁKNÉ DR. CSERFALVI ILONA

főiskolai tanár, főigazgató-helyettes

Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola

Debrecen

A megújuló iskola és a pedagógus szerepek változásai

A Debreceni Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola több mint másfél évtizede szervezi a határon túli magyar tanítók, pedagógusok képzését. 2004 nyarán két csoportban dolgoztak: az egyik „A nevelés-oktatás korszerű módszerei, alternatív pedagógiák” témakört dolgozta fel, a másik arra irányította a figyelmet, miként kell alakítani a pedagógus szerepeket